



Espoon hiippakunta

# Menettelytavat työn ja työyhteisön ongelmatilanteissa

Sari Anetjärvi  
lakimiesasessori



# Hyvän työyhteisön edellytykset

- Lähtökohtana hyvälle työsuorituksille, hyvälle palvelulle ja henkilöstön hyvinvoinnille on selkeä perustehtävä sekä työn ja työyhteisön asianmukainen organisointi.
- Seuraavien toteutuminen estää ongelmia:
  - ❖ johdonmukainen ja tasapuolinen johtaminen (mikä tarkoittaa samoja harkintaperusteita, mutta ei välttämättä samaa lopputulosta eri tilanteissa ja eri henkilöiden kohdalla)
  - ❖ päätösten ja linjausten perusteltavuus
  - ❖ selkeät tehtäväkuvat ja työnjako
  - ❖ yhteiset pelisäännöt ja niiden noudattaminen
  - ❖ toista osapuolta kuunteleva ja arvostava yhteistyö ja yhteistoiminta
  - ❖ työn ja työyhteisön jatkuva suunnittelu ja arviointi sekä harkittu kehittäminen



# Keinoja ongelmien ehkäisyyn

- Työnantajan työnjohto- eli direktio-oikeus tarkoittaa, että työntekijä on velvollinen noudattamaan niitä ohjeita ja määräyksiä, joita työnantaja antaa hänelle toimivaltansa rajoissa. Tämä on otettava todesta ja toteutettava käytännössä.
- Konflikteihin sekä rikkeisiin ja laiminlyönteihin on puututtava pikaisesti.
- Työyhteisössä rikkeiden tai laiminlyöntien loputon sietäminen ja sormien läpi katsominen on tuhoisaa. Liiallinen armollisuus yhdelle voi olla suurta armottomuutta monia muita kohtaan. Kaikilta on edellytettävä töiden asianmukaista hoitamista sekä oikeudenmukaisuutta.



# Ongelmaan puuttuminen

- Työntekijän tai työyhteisön ongelmatilanteessa ensiarvoisen tärkeää on, että asiaa ei sivuuteta, vaan se otetaan selkeästi käsiteltäväksi. Työnantajan edustajan johdolla ongelmista keskusteleminen ja ratkaisun etsiminen on aina ensisijainen toimintatapa. Jos asiassa on useampia osapuolia, jokaisella on oikeus tulla kuulluksi.
- Työntekijöiden ja työyhteisön ongelmat selvitetään aina ensisijaisesti työyhteisön sisällä. Työnantajalla (sen edustajilla: lähiesimiehet ja yksikön ylin johto) on selvitysvastuu, myös työturvallisuuslain mukaan.



# Ongelmaan puuttuminen

- Työsuojelupäällikön puoleen voi kääntyä, jos esimies tarvitsee tukea asioiden selvittämisessä tai menettelytapojen suhteen. Työterveyshuolto on tarvittaessa myös työnantajan edustajan tukena.
- Työntekijää voi ja pitää ohjata toimimaan oikein, viime kädessä käskemällä tai kieltämällä.
- Työn ongelmatilanteissa dokumentaatio eli asioiden kirjaaminen prosessin eri vaiheissa on erittäin tärkeää. Työnantajan on pystyttävä todistamaan väitteensä työntekijän toiminnasta sekä myös se, että on itse menetellyt asianmukaisesti. Tämä konkretisoituu erityisesti irtisanomistilanteessa.



# Varhainen tuki

Varhaisen tuen tarkoituksena ja tavoitteena on

- henkilöstön työhyvinvoinnin edistäminen
- esimiesten tukeminen havaitsemaan riittävän varhain työhyvinvoinnin heikkenemisen ennusmerkkejä
- antaa selkeä ja velvoittava malli ja työkalu, jonka avulla voi myös perustella puheeksi ottamisen ja keskustelun asiasta



# Varhainen tuki

- Yhteiskunnallisena tavoitteena on työurien pidentäminen.
- Työnantajan tavoitteena on hyvinvoiva henkilöstö, joka hoitaa tehtävänsä.
- Työntekijän tavoitteena on voida hyvin ja säilyttää työkykynsä.
- Nämä tavoitteet ovat monelta osin sopusoinnussa keskenään, mutta joskus niiden välille voi syntyä ristiriita.
  - Vajaakuntoisen työntekijän työllistäminen tai sen yritys saattaa kuormittaa esimiehiä ja työyhteisöä suurestikin. Pelkästään työnantajan ja työn näkökulmasta työntekijän töistä lähtö olisi joissain tapauksissa parempi tai ainakin helpompi ratkaisu.



# Varhainen tuki

- Varhaisen tuen toimintamallin avulla pyritään poistamaan työkykyä uhkaavia tekijöitä ja estämään niitä kasvamasta suuriin mittoihin.
- Kyse on oikeastaan ihan tavallisesta, mutta hyvästä esimiestyöstä:
  - ❖ Ollaan tuntosarvet herkkinä työntekijöihin sekä heidän työssä suoriutumiseensa, työyhteisössä olemiseensa ja hyvinvointiinsa nähden.
  - ❖ Luodaan ja ylläpidetään avointa ja arvostavaa ilmapiiriä.
  - ❖ Otetaan asioita puheeksi ja keskustellaan niistä.
  - ❖ Kuunnellaan ja pyritään ymmärtämään.
  - ❖ Koitetaan löytää rakentavia ratkaisuja.





# Hälytysmerkkeihin reagointi

- Tietyt hälytysmerkit voivat viitata siihen, että henkilön työkyky on joiltain osin uhattuna.
- Esimiehen on tarpeen käyttää tilanne- ja tapauskohtaista harkintaa.
  - Mikäli esim. poissaolojen syyt ovat yksiselitteisen selkeitä, ei välttämättä ole tarvetta erilliselle keskustelulle.
- Keskustelemalla saadaan selville, mikä tilanne on.
- Jos tilanne onkin ok, tämä voidaan yhdessä todeta.
- Jos aihetta huoleen on, tilanteeseen etsitään parannuskeinoja.
- Mikäli hälyttäviä merkkejä työntekijän työkyvyssä ilmenee, esimies ja työntekijä keskustelevat niistä ja pyrkivät yhdessä löytämään parannuskeinoja tilanteeseen.
- Ennakoiva ja varhainen reagoiminen sekä puheeksi ottaminen takaavat työntekijöille riittävän ja oikea-aikaisen tuen työssä selviytymisessä ja työkykyongelmissa.



# Esimerkkejä hälytysmerkeistä

- Usein toistuvat sairauspoissaolot, erityisesti viikonloppujen / vapaapäivien yhteydessä
- Työsuorituksen heikkeneminen
  - työhön kuuluvia tehtäviä jää toistuvasti hoitamatta
  - työn tulokset ovat monelta osin huonompia kuin aiemmin
  - kielteistä palautetta ulkoisilta tai sisäisiltä asiakkailta
- Työajan hallinnan heikkeneminen
  - toistuvaa myöhästelyä työstä tai siihen liittyvistä tilaisuuksista
  - työn tulokset tulevat toistuvasti myöhässä
  - työpäivien pituus (jatkuvat ylityöt, päivän venyttäminen työtehtävistä suoriutumiseksi)
- Työntekijän ongelmat työyhteisössä
  - ongelmia yhteistyön sujuvuudessa tai käytöksessä toisia kohtaan
  - kielteistä palautetta työyhteisön jäseniltä
  - kielteiset muutokset käyttäytymisessä
  - vaikeudet keskittymisessä tai muistamisessa
  - näkyvä työmotivaation puute
  - epäily päihdeongelmasta



# Ongelman ytimen selvittäminen

- On olennaista hahmottaa, että kyse voi työkyvyn ongelmien sijaan ollakin ensisijaisesti siitä, että työntekijä laiminlyö palvelussuhteeseensa liittyviä velvollisuuksia.
- Usein voi olla kyse tilanteesta, jossa on kyse sekä työkykyyn liittyvistä että muista työn hoitamisen ongelmista.



# Varoituksen antaminen

- Kirkkolain ja työsopimuslain mukaan viranhaltijalle ja työntekijälle on ennen mahdollista irtisanomista annettava varoitus, jonka perusteella hänellä on mahdollisuus korjata menettelynsä.
- Varoitus voi olla suullinen tai kirjallinen. Siihen ei ole varsinaisia muotomääräyksiä. Tärkeää on, että annettu varoitus voidaan myöhemmin näyttää toteen. Se on siksi parasta antaa kirjallisesti ja ottaa siihen joko työntekijän allekirjoitus (joka ei tarkoita varoituksen hyväksymistä vaan ainoastaan vastaanottamista) tai antamisen todistaneen allekirjoitus.
- Varoituksen tarkoituksena on ilmoittaa työntekijälle, että hän on menetellyt moitittavasti ja antaa hänelle mahdollisuus sen perusteella korjata menettelyään tai käyttäytymistään. Varoituksessa voidaan ilmaista myös, että jollei hän muuta käyttäytymistään, työnantaja ryhtyy irtisanomistoimiin.



# Varoituksen antaminen

- Varoituksen tulee perustua tosiasiallisiin tapahtumiin. Siinä on kuvattava selkeästi ja yksityiskohtaisesti moitittava menettely, yleisluontoinen moittiminen ei riitä. Kirjattava on
  - konkreettinen kuvaus työntekijän sopimuksenvastaisesta käyttäytymisestä
  - selvitys niistä velvollisuuksista, joita työntekijä on rikkonut
  - selkeä vaatimus käyttäytymisestä tulevaisuudessa sovittujen sääntöjen mukaisesti
  - yksiselitteinen ilmoitus toistuvan, samankaltaisen moitittavan käyttäytymisen seurauksista.
- Laissa ei ole säädetty varoitusten määrästä eikä niiden voimassaolosta mitään. Vaikka laki ei sitä edellytä, käytännössä on usein tarpeen antaa useampia varoituksia ennen irtisanomista. Työnantajan soveltaman varoituskäytännön tulee olla johdonmukainen ja tasapuolinen. Laissa ei ole säädetty varoituksen voimassaoloaika. Käytännössä varoitus on voimassa sitä kauemmin, mitä vakavammasta rikkomuksesta on kysymys.



# Varoituksen antaminen

- Antamalla varoituksen työnantaja menettää oikeuden vedota rikkomukseen päättämisperusteena myöhemmin, ellei työntekijä syyllisty saman tyyppiseen rikkomukseen sen jälkeen.
- Varoituksen asianmukaisuus tutkitaan vasta palvelussuhdetta päätettäessä. Tätä ennen työntekijällä ei ole oikeuskäytännössä katsottu olevan oikeussuojan tarvetta tutkituttaa varoituksen aihetta. Varoitus on työnjohdollinen toimenpide eikä sen antamiseen voi vaatia muutosta.
- Varoitus ja sen antaminen eivät ole salassa pidettäviä.
- Palvelussuhde voidaan päättää ilman varoitusmenettelyä, jos työntekijän rikkomus on niin vakava, että työnantajalta ei voida kohtuudella edellyttää työsuhteen jatkamista.



# Työsuhteen irtisanomisperusteet

- Työsuhteen irtisanomista koskevat säännökset ovat työsopimuslaissa.
- Työnantaja saa irtisanoa toistaiseksi voimassa olevan työsopimuksen vain asiallisesta ja painavasta syystä.
- Työntekijästä johtuvana tai hänen henkilöönsä liittyvänä asiallisena ja painavana irtisanomisperusteena voidaan pitää työsopimuksesta tai laista johtuvien, työsuhteeseen olennaisesti vaikuttavien velvoitteiden vakavaa rikkomista tai laiminlyöntiä sekä sellaisten työntekijän henkilöön liittyvien työntekoedellytysten olennaista muuttumista, joiden vuoksi työntekijä ei enää kykene selviytymään työtehtävistään.
- Syyn asiallisuutta ja painavuutta arvioitaessa on otettava huomioon työnantajan ja työntekijän olosuhteet kokonaisuudessaan.



# Työsuhteen irtisanomisperusteet

Asiallisena ja painavana irtisanomisperusteena ei voida pitää ainakaan

- työntekijän sairautta, vammaa tai tapaturmaa, ellei hänen työkykynsä ole näiden vuoksi vähentynyt olennaisesti ja niin pitkäaikaisesti, että työnantajalta ei voida kohtuudella edellyttää sopimussuhteen jatkamista
- työntekijän osallistumista työehtosopimuslain mukaiseen tai työntekijäyhdistyksen toimeenpanemaan työtaistelutoimenpiteeseen
- työntekijän poliittisia, uskonnollisia tai muita mielipiteitä tai hänen osallistumistaan yhteiskunnalliseen tai yhdistystoimintaan
- turvautumista työntekijän käytettävissä oleviin oikeusturvakeinoihin.





# Virkasuhteen irtisanomisperusteet

- Virkasuhteen irtisanomista koskevat säännökset ovat kirkkolaissa.
- Työnantaja ei saa irtisanoa virkasuhdetta viranhaltijasta johtuvasta syystä ilman asiallista ja painavaa syytä. Tällaisena syynä irtisanomiselle voidaan pitää virkasuhteeseen liittyvien velvoitteiden vakavaa rikkomista sekä sellaisten viranhaltijan henkilöön liittyvien työntekoaedellytysten olennaista muuttumista, joiden vuoksi viranhaltija ei enää kykene selviytymään tehtävistään.
- Syyn asiallisuutta ja painavuutta arvioitaessa on otettava huomioon työnantajan ja viranhaltijan olosuhteet kokonaisuudessaan.



# Virkasuhteen irtisanomisperusteet

Edellä tarkoitettu syy ei ole ainakaan:

- 1) viranhaltijan sairaus, vamma tai tapaturma, ellei viranhaltijan työkyky ole näiden vuoksi vähentynyt olennaisesti ja niin pitkäaikaisesti, että työnantajalta ei voida kohtuudella edellyttää virkasuhteen jatkamista;
- 2) osallistuminen viranhaltijayhdistyksen päätöksen perusteella yhdistyksen toimeenpanemaan työtaistelutoimenpiteeseen;
- 3) viranhaltijan poliittinen, uskonnollinen tai muu mielipide tai osallistuminen yhteiskunnalliseen tai yhdistystoimintaan;
- 4) turvautuminen viranhaltijan käytettävissä oleviin oikeusturvakeinoihin.



# Esimerkkejä irtisanomisperusteista

- luvaton poissaolo, myöhästely, liian aikainen työstä lähteminen
  - tehtävä kokonaisarvio: yleensä perusteena työsuhteen päättämiseksi voi olla useita lyhyempiä luvattomia poissaoloja tai yksi pitkä, esim. oikeuskäytännössä yhden päivän luvattoman poissaolon ei katsottu olevan peruste irtisanomiselle
  - seurakunnan sisäinen käytäntö vaikuttaa arviointiin
- huolimattomuus ja laiminlyönnit
  - oltava jatkuvaa ja luonteeltaan olennaista
  - riippuu paljon tehtävästä
- ammattitaidottomuus
  - kyvyssä suoriutua työssä on oltava merkittävä ero muihin työntekijöihin nähden
  - voi olla yhteistyökyvyn puutetta tai aikaansaamattomuutta
  - jos tähän vedotaan, on kyettävä selittämään, miksei puututtu rekrytoitaessa tai koeaikana
  - työnantajan on näytettävä toteen, esim. puutteellinen työsuoritus tai virheet



# Esimerkkejä irtisanomisperusteista

- ohjeiden vastainen menettely
  - työnantajan toimivaltansa puitteissa antamien, työn suorittamista koskevien määräysten noudattamatta jättäminen
  - olennaisuutensa ja tahallisuutensa vuoksi muodostaa helpommin päättämisperusteen kuin huolimattomuus
- työstä kieltäytyminen
  - oikeuttaa totaalisena purkamaan palvelussuhteen välittömästi
  - käytännössä tilanteet ovat monimutkaisempia
- päihteiden käyttö
  - lähtökohtana on, että päihtyneenä esiintyminen tai päihdyttävien aineiden luvaton käyttö työpaikalla antaa oikeuden päättää palvelussuhde
  - kokonaisharkinta, riippuu tehtävästä
  - jos on käytössä hoitonohjausjärjestelmä, sitä käytetään yleensä ensisijaisesti



# Esimerkkejä irtisanomisperusteista

- sairaus
  - työkyvyn olennainen ja pysyvä väheneminen (oikeuskäytännössä rajana yksi vuosi)
  - toistuvat sairaudet ja poissaolot
  - työntekijä ei kykene suoriutumaan olennaisesta osasta tehtäviään
- rikollinen toiminta
  - työnantajaan kohdistuessa on yleensä päättämisperuste
  - ulkopuoliseen tahoon kohdistunut, työtehtävien suorittamiseen liittyvä rikos on yleensä päättämisperuste
  - muun rikoksen merkitys riippuu rikoksen luonteesta sekä työntekijän asemasta ja tehtävistä
- kilpaileva toiminta
  - esim. työnantajan haitaksi ulkopuolelle annetut tiedot, liike- ja ammattisalaisuudet
  - Irtisanomisperusteiden toteennäyttäminen on usein käytännössä ongelmallista.



# Irtisanomisperusteen toteennäyttäminen

- Vaikka peruste olisi päivittäistä työelämää ajatellen selkeästi olemassa, se voi olla erittäin vaikeaa todistaa.
- Jos ongelmia ilmenee, työnantajan on viisasta alkaa koota näyttöä niiden olemassaolosta hyvin varhaisessa vaiheessa. Tällaista voivat olla esimerkiksi todisteellisesti annetut huomautukset ja varoitukset tai asiaan liittyvät kirjeenvaihdot ja asiakirjat.
- Irtisanomisen laillisten perusteiden riittävyden arviointi on kokonaisharkintaa.



# Kuuleminen ennen irtisanomista

- Ennen kuin työnantaja irtisanoo tai purkaa virkasuhteen tai työsopimuksen henkilöön liittyvistä syistä, viranhaltijalle tai työntekijälle on varattava tilaisuus tulla kuulluksi näistä syistä.
- Irtisanottavalle on ilmoitettava kuulemisen tarkoitus ja selityksen antamiselle varattu määräaika. Ilmoitus on syytä tehdä todisteellisesti. Kuultavalle on toimitettava mahdolliset kuulemisen kohteena olevat asiakirjat alkuperäisinä tai jäljennöksinä taikka varattava muutoin tilaisuus tutustua niihin.
- Kuuleminen voi olla suullista tai kirjallista.
- Kuulemisessa on oikeus käyttää avustajaa. Tästä on tiedotettava kuultavalle.
- Suullisesta kuulemistilaisuudesta on välttämätöntä laatia muistio.



# Määräaikainen työsopimus

- Määräaikainen työsopimus päättyy määräajan päättyessä tai sovitun työn valmistuessa. Sitä ei pääsääntöisesti voi irtisanoa, ellei työsopimukseen ole sisällytetty irtisanomisehtoa (sekamuotoinen työsopimus).
- Oikeus purkaa määräaikainen työsopimus voi syntyä toisen osapuolen vakavan rikkomuksen tai laiminlyönnin vuoksi.
- Viittä vuotta pidemmäksi määräajaksi tehty työsopimus voidaan irtisanoa kuten toistaiseksi voimassa oleva työsopimus.





# Palvelussuhteen purkaminen

- Virka- ja työsuhteen voi purkaa, kun henkilöön liittyvä syy on erittäin painava.
- Painavana syynä voidaan pitää laista tai määräyksistä johtuvien, palvelussuhteeseen olennaisesti vaikuttavien velvoitteiden niin vakavaa rikkomista tai laiminlyöntiä, että työnantajalta ei voida kohtuudella edellyttää palvelussuhteen jatkamista edes irtisanomisajan pituista aikaa.
- Työntekijälläkin on oltava selkeä peruste työsuhteensa purkamiselle, toisin kuin irtisanoutumiselle.
- Purkaminen on suoritettava 14 päivän kuluessa siitä, kun on saatu tieto purkamisperusteesta.



# Koeaikapurku

- Virka- ja työsuhde voidaan purkaa koeaikana molemmin puolin ilman laissa säädettyjä irtisanomisperusteita.
- Koeajalla puretun työsuhteen päättämisperusteeksi voidaan ilmoittaa vain koeaika.
- Purkamiselle on kuitenkin oltava jokin todellinen peruste, joka liittyy työsuoritukseen tai työyhteisössä toimimiseen.
- Käytännössä yleensä on kysymys siitä, että työntekijän työsuoritus ei vastaa työnantajan asettamia vaatimuksia.
- Työnantajan kannattaa tarvittaessa käyttää mahdollisuutta koeaikapurkuun. Koeajan jälkeen kynnyksen palvelussuhteen päättämiseen työnantajan aloitteesta nousee korkeaksi.



# Koeaikapurku

Palvelussuhdetta ei saa päättää koeaikanakaan

- syrjivin perustein
  - ikä, alkuperä, kansalaisuus, kieli, uskonto, vakaumus, mielipide, poliittinen toiminta, ammattiyhdistystoiminta, perhesuhteet, terveydentila, vammaisuus, seksuaalinen suuntautuminen tai muu näiden kaltainen henkilöön liittyvä syy, jos ne eivät vaikuta työtehtävien hoitamiseen.
  - **Jos henkilö ei kykene edellä mainittujen johdosta hoitamaan asianmukaisesti työtehtäviään, ne voivat olla asiallinen peruste.**
- koeajan tarkoitukseen nähden epäasiallisella perusteella, esim. terveyteen kohdistuvat aiheettomat epäilykset tai raskaus



# Palvelussuhteen päättämisen riitauttaminen

- ❖ Jos virkasuhteen päättäminen riitautetaan, hallinto-oikeus tai korkein hallinto-oikeus voi katsoessaan päättämisen perusteettomaksi (laillinen irtisanomiskynnys ei ylity) tai päättämismenettelyn virheelliseksi kumota hallintopäätöksen ja palauttaa virkasuhteen voimaan.
- ❖ Jos työsopimussuhteen päättäminen riitautetaan, käräjäoikeus voi katsoessaan päättämisen perusteettomaksi tai päättämismenettelyn virheelliseksi tuomita työnantajan maksamaan rahallisen korvauksen. Oikeus ei voi palauttaa työsuhdetta voimaan.



# Erosopimus

- Jos viranhaltijan tai työntekijän työsuorituksessa tai yhteistyökyvyissä on vakavia ongelmia, mutta työnantaja arvioi, ettei irtisanomiselle välttämättä ole riittäviä perusteita, mahdollista on neuvotella erosopimuksesta.
- Tämä tarkoittaa virkasuhteisen osalta, että työnantaja maksaa viranhaltijalle rahallisen korvauksen siitä, että tämä irtisanoutuu virastaan.
- Työsopimussuhteisen osalta sovitaan työsopimuksen päättymisestä, josta vastineeksi työnantaja maksaa korvauksen.
- Erosopimukseen kannattaa kirjata, että
  - kummallakaan osapuolella ei ole sopimuksen allekirjoittamisen ja siinä sovitun täyttämisen jälkeen vaatimuksia toisiaan kohtaan
  - kumpikin pidättäytyy kommentoimasta asiaa julkisesti.